



Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Enéas Silva, Minelle; Prazeres Balbino, Débora  
CRIANDO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: A RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS  
Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 29-53  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227376002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**CRIANDO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: A RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

**CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A CORPORATE SOCIAL-  
ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE LIGHT OF THE RESOURCE-BASED  
VIEW**

**CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: UNA RESPONSABILIDAD  
AMBIENTAL CORPORATIVA DE LUZ RECURSOS BASADOS VISIÓN**

**Minelle Enéas Silva**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
E-mail: [minele.adm@gmail.com](mailto:minele.adm@gmail.com) (Brasil)

**Débora Prazeres Balbino**

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Gerência e Administração da Indústria de Biscoitos Beija-flor Ltda  
E-mail: [deboraprazeresb@hotmail.com](mailto:deboraprazeresb@hotmail.com) (Brasil)

## **CRIANDO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

### **RESUMO**

Sob a ótica de uma maior preocupação empresarial com relação aos aspectos sociais e ambientais visualizados na sociedade, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) é entendida como uma nova perspectiva de gestão a ser utilizada, que não mais se restringe a atender os anseios de lucro dos acionistas, mas que procura incluir em sua análise outros interessados, tais como a sociedade e o ambiente. De acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR), a RSAE é considerada como uma capacidade organizacional, pois envolve um conjunto de recursos e dependendo da maneira como é integrada ao planejamento empresarial, pode vir a ser fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS). Assim, o objetivo do estudo é analisar a responsabilidade socioambiental como propensa vantagem competitiva sustentável de uma organização, à luz da Visão Baseada em Recursos. A partir da discussão realizada para o ensaio teórico, identificaram-se alguns aspectos da RSAE que podem ser elevados ao patamar de uma VCS, quais sejam: a geração de uma boa reputação e imagem organizacionais, e uma cidadania corporativa favorável à prática da RSAE. Torna-se oportuno, portanto, a realização de estudos empíricos, qualitativos e/ou quantitativos, que possam ratificar e ampliar os argumentos dessa discussão, a partir do desenvolvimento de conceitos, elaboração de instrumentos de mensuração e proposição de modelos, sobre RSAE.

**Palavras-chave:** Estratégia; Responsabilidade Socioambiental Empresarial; Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva Sustentável.

## **CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: A CORPORATE SOCIAL-ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE LIGHT OF THE RESOURCE-BASED VIEW**

### **ABSTRACT**

From the perspective of a greater concern with respect to corporate social and environmental aspects viewed in society, the Corporate Social-Environmental Responsibility (CSER) is understood as a new management perspective to be used, no longer restricted to meet the aspirations of profit shareholders, but seeks include in your analysis other stakeholders such as society and the environment. According to the Resource-Based View (RBV), the CSER is regarded as an organizational capacity, because it involves a set of resources and depending on how it is integrated with business planning, could be a source of Sustainable Competitive Advantage (SCA). The objective of the study is to analyze the likely social and environmental responsibility as a sustainable competitive advantage for an organization in light of the Resource-Based View. From the discussion held to theoretical essay, we identified some aspects of CSER that can be elevated to the level of a SCA, namely: the generation of a good reputation and organizational image, and corporate citizenship in favor of the practice of CSER. It is appropriate therefore to carry out empirical studies, qualitative and/or quantitative, that can confirm and extend the arguments of this discussion, from the development of constructs, development of measurement instruments and proposing models, on CSER.

**Keywords:** Strategy, Corporate Social-Environmental Responsibility, Resource-Based View, Sustainable Competitive Advantage.

## **CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: UNA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL CORPORATIVA DE LUZ RECURSOS BASADOS VISIÓN**

### **RESUMEN**

Desde la perspectiva de una mayor preocupación con respecto a la responsabilidad social corporativa y medio ambiente se ve en la sociedad, la Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa (RSME) se entiende como una nueva perspectiva de la administración para su uso, que ya no se limita a satisfacer los deseos de lucro accionistas, sino que trata de incluir en sus análisis de otros actores, como la sociedad y el medio ambiente. De acuerdo con el recurso View Based (RBV), el CSER se considera como una capacidad organizativa, porque se trata de un conjunto de recursos y en función de cómo se integra en la planificación empresarial, podrían ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (VCS) . El objetivo del estudio es analizar la responsabilidad ambiental como propensos ventaja competitiva sostenible para una organización a la luz de la Vista de recursos basado en. A partir de los debates celebrados durante el ensayo teórico, hemos identificado algunos aspectos de CSER que puede ser elevado al nivel de un VCS, que son: la generación de una buena reputación y la imagen de la organización, y la ciudadanía corporativa a favor de la práctica de la RSME. Es conveniente, por lo tanto, para llevar a cabo estudios empíricos cualitativos y / o cuantitativos, que pueden ratificar y ampliar los argumentos de este debate, desde el desarrollo del concepto, el desarrollo de instrumentos de medición y los modelos que proponen en la RSME.

**Palabras-clave:** Estrategia; Responsabilidad Social Corporativa; Recursos Based View; Ventaja Competitiva Sostenible.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a crescente evolução na dinâmica concorrencial, cada vez mais as organizações percebem ser necessária à criação de diferenciais para sobrevivência e manutenção de suas atividades. Para tanto, necessitam definir como se posicionar diante dos demais participantes do mercado de atuação e também de seus clientes. A gestão estratégica organizacional desempenha papel importante quanto a essa questão e deve estar sensível às nuances do mercado, com o intuito de identificar as oportunidades que facilitem o alcance de seus objetivos. No entanto, é preciso ter foco e considerar tanto as atividades desenvolvidas quanto os recursos e as competências que dispõem na elaboração das estratégias.

Seguindo essa linha de raciocínio, Grant (1991) afirma que uma organização é formada por um conjunto de recursos e habilidades internos, os quais são alinhados às oportunidades e aos riscos criados pelo ambiente externo, com o objetivo de delinear sua estratégia organizacional. Autores como Barney (1991), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) e Wernefelt (1984), evidenciam contribuições de conceitos e pesquisas que focam nos aspectos internos das empresas. Assim sendo, entende-se que existem algumas características distintivas das organizações que sobressaem às pressões no mercado. Essas características estão associadas a alguns aspectos, que envolvemos recursos, as capacidades (Wernefelt, 1984), as vantagens competitivas (Barney, 1991, 2002) e as competências essenciais (Prahalad & Hamel, 1990) apreendidos e incorporados pela organização, no momento de definição do processo estratégico organizacional.

Na literatura acadêmica, esses aspectos possuem diferenciação clara entre si, no entanto, são considerados complementares para as ações organizacionais (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990). Nesse sentido, analisados por meio de uma hierarquização, os conjuntos de cada um desses aspectos são direcionados para o conceito seguinte. Portanto, um conjunto de recursos gera capacidade, que, juntamente com outras capacidades, originam vantagem competitiva, que, por sua vez, se assemelha a uma competência essencial. Verifica-se, pois, uma relação causal entre esses aspectos, que se associa à idiosincrasia existente entre os recursos e capacidades e corresponde a um dos fatores que as tornam heterogêneas (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Baseando-se nessa compreensão, percebe-se o surgimento de um conceito a ser levado em consideração no desenvolvimento das atividades organizacionais, qual seja: a vantagem competitiva sustentável (VCS). Definida por Barney (1991, 2002) como a implementação de uma estratégia de criação de valor a partir de uma vantagem competitiva, a VCS está condicionada à incapacidade de empresas concorrentes em formular e executar estratégias semelhantes, impossibilitando, por

consequência, a geração de resultados análogos (Popadiuk & Ricciardi, 2007). Nesta perspectiva, a partir da conquista e manutenção de diferencial competitivo por um determinado período de tempo, de forma que o concorrente não consiga se igualar às atividades desenvolvidas pela empresa, é possível obter vantagem competitiva sustentável.

Tendo em vista o contexto de mudanças estruturais que vem surgindo nos últimos anos em escala global e a necessidade de desempenhos social e ambiental positivos, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) surge como uma nova fonte de VCS para as organizações. Considerada como novo paradigma organizacional, a RSAE é o meio pelo qual as organizações podem auxiliar a efetivação do desenvolvimento sustentável (Barbieri & Cajazeira, 2009), buscando harmonizar e alinhar as questões econômicas, sociais e ambientais nas atividades que elas desenvolvem. Segundo Black (2006), a responsabilidade social, e acredita-se também a ambiental, pode ser considerada uma capacidade organizacional na medida em que posiciona a organização em relação às possíveis práticas que podem ser desenvolvidas, dentre as quais mencionasse a responsabilidade social por meio de características éticas e de transparência.

Essa ideia é justificável pelo fato de que, em uma organização, a responsabilidade socioambiental pode perpassar diversas funções gerenciais, intensificando a interação e sugerindo um maior envolvimento dos recursos pertinentes, com o intuito de direcionar a organização a uma nova posição no mercado. Essa capacidade necessita estar alinhada à gestão estratégica organizacional para que se possa tornar inicialmente uma vantagem competitiva, e, sequencialmente, uma VCS. Segundo Hart (1995), alicerçado pela Visão Baseada em Recursos (VBR), para se conquistar uma vantagem competitiva que seja sustentável é imperativo que primeiro os recursos e capacidades organizacionais gerem vantagem competitiva. Para o autor, as questões que dizem respeito à responsabilidade socioambiental empresarial podem ser incorporadas como vantagem competitiva.

Nesta perspectiva, com o intuito de melhor compreender a relação entre a responsabilidade socioambiental de uma organização e a vantagem de se tornar distinta dos concorrentes dentro do ambiente de negociação em que está inserida, define-se como pergunta de pesquisa: **A responsabilidade socioambiental empresarial pode ser considerada como uma vantagem competitiva sustentável?** Para tanto, o objetivo do presente trabalho é analisar a responsabilidade socioambiental como propensa vantagem competitiva sustentável de uma organização, à luz da Visão Baseada em Recursos. Percebe-se, pois, que este trabalho apresenta uma contribuição efetiva na ampliação das discussões envolvendo temas interdisciplinares, tais como estratégia, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.



Assim, por meio desse ensaio teórico, abordam-se os principais aspectos que envolvem o diálogo entre a VBR e a RSAE, apresentando entendimento quanto a geração de vantagem competitiva sustentável. Para tanto, o artigo estrutura-se em cinco partes, na qual essa primeira apresenta-se como introdutória ao entendimento da pesquisa. Num segundo momento apresentam-se os aspectos metodológicos que norteiam a construção dos argumentos. A terceira parte aborda os principais conceitos utilizados e a discussão teórica propriamente dita para uma melhor compreensão da proposta de pesquisa; a quarta, em seguida, que trata do confronto teórico entre os temas e da proposição da relação entre eles; e a quinta, por fim, que apresenta as considerações finais sobre o trabalho.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No que se refere à metodologia, o estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, que corresponde a um processo discursivo formal que expõe o tema de maneira lógica e reflexiva, e que, dessa forma, possibilita a inserção de interpretações pessoais (Severino, 2007). Além disso, não se restringe a analisar o que a literatura versa sobre os temas, configurando-se como uma escrita reflexiva que busca estabelecer relações enriquecedoras para o debate sobre o assunto (Meneghetti, 2011).

A discussão favorece uma nova compreensão do problema, com vista a determinar conceitos claros, prioridades e definições operacionais para a realização do estudo. Assim sendo, a pesquisa foi realizada de forma exploratória na tentativa de buscar um melhor entendimento acerca das temáticas discutidas. Para dar suporte ao estudo e fundamentar as reflexões, utilizou-se o levantamento bibliográfico, que possibilitou a ampliação do contexto argumentativo-teórico. Assim, buscou-se a convergência entre os conceitos para a identificação dos argumentos e as articulações que deram suporte ao ensaio.

### 3 DISCUSSÃO TEÓRICA

#### 3.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

A literatura sobre Estratégia Organizacional vem apresentando uma crescente evolução ao longo dos anos, ampliando cada vez mais o campo de conhecimento existente. Sua origem é atribuída aos confrontos militares, nos quais estabelecer planos de ação e conhecer o local de batalha, bem como os inimigos, são fundamentais para minimizar as forças destes e aumentar a possibilidade de sucesso (Tzu, 1994). Esses valores permanecem nos fundamentos da concepção estratégica dos dias atuais.

Conforme Mintzberg (1987), a estratégia apresenta-se em várias definições, podendo ser vista como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (5Ps). Como **plano**, a estratégia corresponde a uma direção, uma ação para o futuro, preparada previamente às ações para as quais se aplica; como **pretexto**, serve de manobra específica para iludir um concorrente; como **padrão**, representa consistência (estabilidade) em comportamentos ao longo do tempo; como **posição**, resulta na localização da empresa e de seus recursos em determinados mercados; e como **perspectiva**, envolve a maneira fundamental de desenvolver atividades.

No que diz respeito aos padrões que devem ser considerados pelas organizações e que influenciam diretamente o comportamento e a adaptação delas no mercado, a estratégia da organização deve ser formulada e aplicada analisando-se o ambiente externo, no sentido de melhor adaptarem-se as alterações deste; o ambiente interno, objetivando consistência junto às políticas e práticas adotadas pela organização; as atividades operacionais, para que não se restrinja a planejamentos e seja aplicável em todas as áreas funcionais da organização; e o desempenho, visto que o objetivo desejado é o alcance de resultados superiores aos da concorrência (Ansoff & McDonnell, 1993).

Assim, uma ação é tida como estratégica e, portanto, deve ser aceita, quando: corresponder ao ambiente externo, ser consistente com outras ações estratégicas desenvolvidas na organização, fornecer flexibilidade adequada para a mesma, estiver de acordo com sua missão e seus objetivos de longo prazo, ser organizacionalmente factível, e envolver uma VCS (Aaker, 1984). Porter (1999) defende o posicionamento estratégico como fonte de vantagem competitiva. Para ele, ser diferente, ocupar uma posição não explorada e assumir uma personalidade de valor único são os ingredientes necessários para se alcançar tal posicionamento. Assim, focalizar uma escolha e demarcar uma posição única no mercado fazem parte da excelência estratégica empresarial. Nessa perspectiva, a escolha de uma estratégia deve responder a dois questionamentos.



O primeiro questionamento diz respeito à definição de em que ramo industrial atuar, referindo-se, portanto, à atratividade da indústria. É necessário, pois, entender as regras da concorrência e modelar tais regras a fim de que a organização supere os concorrentes. Essas regras, em qualquer indústria, seja ela produtora de bens ou serviços, estão englobadas em cinco forças principais: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1986, p. 24). A análise dessas forças competitivas, bem como de suas causas, permitirá à organização identificar oportunidades e ameaças que já existem, ou prever as que possivelmente surgirão no ambiente. A partir daí, a organização estará em condições de se perceber no mercado, e identificar suas forças e fraquezas no cenário competitivo.

O segundo questionamento define a posição relativa dentro da indústria, pois, na maioria dos ramos industriais, existem empresas que se destacam com maior rentabilidade que as demais (Porter, 1986). Para conseguir essa posição competitiva no segmento da indústria a que pertence, as empresas precisam ter vantagem competitiva. Esse termo, segundo Porter (1991), consiste na vantagem que uma empresa apresenta com relação aos concorrentes, em função das estratégias que a mesma adota, e que sustenta seu sucesso competitivo.

A partir do exposto, Porter (1991) afirma que existem duas fontes básicas de vantagem competitiva que definem o posicionamento da empresa: baixo custo ou diferenciação, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas. A vantagem competitiva oriunda do baixo custo, segundo o autor, está relacionada à margem de rentabilidade que a empresa consegue obter em relação aos seus concorrentes, quando apresenta custos inferiores. Ou seja, o preço final do produto pode até ser o mesmo, mas tendo custos inferiores em relação à concorrência, a empresa terá uma margem de rentabilidade superior.

Quanto à diferenciação como fonte de vantagem competitiva, ainda na visão do autor, acontece processo similar, no entanto, o preço do produto é superior ao da concorrência. Nesse caso, a empresa apresenta custos superiores aos da concorrência, justificados pela diferenciação dos produtos, e consequentemente, oferece um preço final também superior. Entretanto, percebendo o valor dessa diferenciação, o cliente estará disposto a pagar mais.

Na visão de Porter (1991), a vantagem competitiva está relacionada à criação de valor para os clientes, que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Esse valor corresponde àquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço, e variam de acordo com o que é oferecido. Assim, o valor pode ser superior quando a empresa oferecer benefícios equivalentes ao da concorrência por preços inferiores (vantagem competitiva de baixo custo), ou quando oferecer

benefícios individuais que compensam preços acima da média (vantagem competitiva de diferenciação). Essa abordagem de Porter é de uma estratégia voltada para o posicionamento, ou seja, focada no ambiente externo, no qual posicionar-se bem, garante vantagens para a empresa.

Contudo, essa abordagem foi questionada por Prahalad e Hamel, em 1990, por não explicar como empresas japonesas, em posições desfavoráveis, conseguiram superar os concorrentes mais bem posicionados. Assim, mesmo não sendo os primeiros a se referirem aos recursos organizacionais, abordagem pioneiramente mencionada por Penrose em 1959, os autores Prahalad e Hamel (1990) propuseram uma nova concepção a cerca do termo estratégia organizacional, destacando os recursos próprios e as capacidades como meios de transformar a situação das empresas no mercado. O presente estudo foi desenvolvido com base nessa ideia, contudo, verifica-se que, mesmo apresentando focos diferentes, tanto os aspectos externos quanto os internos podem ser fonte de vantagens competitivas.

### 3.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A partir dos anos 90, com a evolução dos estudos e com a insatisfação com o “equilíbrio estático do ambiente”, começou-se a questionar se realmente a estrutura da indústria, os ambientes favoráveis, tais como segmentos atraentes e grupos estratégicos, garantiriam rentabilidade (Grant, 1991), ou se as organizações apresentariam algo inerente, que tanto permitiria o crescimento, como a limitação de seu ritmo. Isso exigiu uma definição de “firma dotada de ‘parte interna’” (Penrose, 2009). Nesse contexto, surge uma nova perspectiva em estratégia, que ressalta a importância dos recursos e capacidades. Esses aspectos devem ser considerados como diferentes e, ao mesmo tempo, complementares, já que dependendo da abordagem a ser adotada, todos estão orientados em um único sentido.

Seguindo a ideia de hierarquização entre os aspectos, o conceito classificado como o de menor abrangência, em se tratando de singularidade, corresponde aos recursos internos. Por recurso entende-se qualquer aspecto que possa ser pensado como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa, que pode ser tangível e intangível (Wernefelt, 1984). Assim, correspondem aos insumos organizacionais, como ativos, processos, informações, atributos da empresa, habilidades individuais dos funcionários, patentes, marcas e capital, que direcionam e apoiam a empresa no desenvolvimento de suas atividades e na concepção de suas estratégias (Barney, 1991; Grant, 1991). No entanto, as empresas podem ter os mesmos recursos, e estes, sozinhos, serem pouco produtivos, havendo a necessidade de correlacioná-los.

Dessa forma, evidencia-se o segundo conceito a ser entendido para a compreensão dos aspectos internos: *as capacidades*, que correspondem à “habilidade de um conjunto de recursos de realizar alguma tarefa ou atividade” (Grant, 1991, p. 119). A capacidade, pois, assume o papel de filtro quanto à utilização ou não de recursos em relação a um determinado objetivo, correspondendo à coordenação desses recursos e à diferente forma de explorá-los, formando idiossincrasias que diferem de empresa para empresa. Assim sendo, considera-se que as capacidades são desenvolvidas quando existe uma complementaridade entre alguns recursos que direcionam para uma melhor atuação organizacional. Tal fato, ainda segundo o autor, não ocorre pela simples união de alguns recursos. Para criar essa capacidade é necessário envolver outras atividades para melhores habilidades organizacionais.

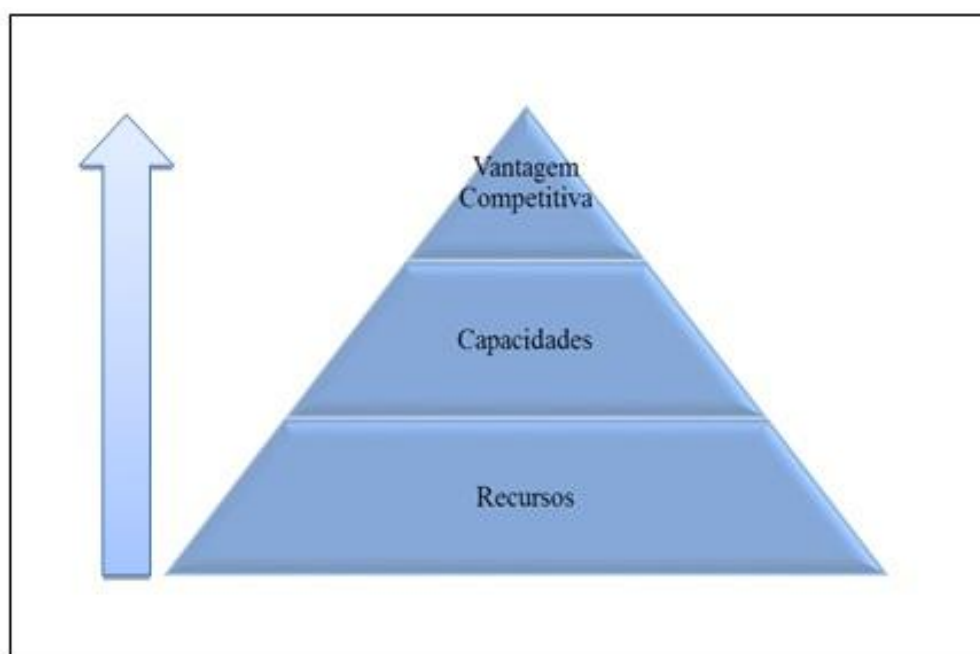
Nesse momento, resgata-se Chandler (1992) quando indica que a relevância da aprendizagem e a capacidade organizacional ajudam a explicar os pontos fortes e fracos do competidor. A partir do momento em que a organização consegue reconhecer algumas capacidades dos concorrentes, torna-se possível delimitar quais os pontos positivos e negativos que eles apresentam, e, portanto, considerando a existência de uma multiplicidade de recursos na firma, buscar o desenvolvimento de capacidades organizacionais que se diferenciem das adotadas por eles. Apesar dessas considerações, vale destacar que nem todos os recursos da empresa têm condições de gerar capacidades e que com o tempo, os recursos vão se desvalorizando, e algumas vantagens, sendo imitadas, não se mantendo sustentáveis. Assim, o foco deve ser nos recursos mais valiosos, pois de forma consequente, mesmo que as organizações possuam os mesmos recursos, elas os utilizam ou aplicam de formas diferentes, garantindo competências organizacionais distintas e variadas.

Dessa forma, os recursos e capacidades das empresas vão impactar na orientação estratégica de cada uma delas, diferenciando-as entre si. A preocupação, nesse sentido, é com o desenvolvimento contínuo de novas capacidades, para garantir as condições de um melhor atendimento ao mercado e a geração de vantagem competitiva. “Enquanto os recursos são a fonte da capacidade de uma firma, as capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva” (Grant, 1991, p.119). Surge então um novo conceito, com uma abrangência diferenciada, pois além de abordar os recursos engloba também as capacidades da organização. Por vantagem competitiva define-se a singularidade na implantação da estratégia em relação aos atuais ou potenciais competidores (Barney, 1991).

Nesse sentido, admite-se que os recursos representam o aspecto basilar por serem mais amplos, de fácil aquisição pelas organizações, estarem em maior quantidade (em sua maioria), além

de oferecerem suporte para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Estas, por sua vez, representam o nível intermediário, porque são resultantes da sinergia entre os recursos, formando uma idiossincrasia entre eles e garantindo diferencial com relação a outras empresas. Salientando que as capacidades resultam de combinações positivas dos recursos, cabe às organizações definirem quais deles devem ser combinados. Por fim, no topo, encontra-se a vantagem competitiva, que surgirá da complementaridade entre as capacidades organizacionais e os seus recursos internos. É, portanto, o conceito mais difícil de ser desenvolvido e administrado. Apesar disso, a empresa pode apresentar mais de uma vantagem competitiva. A Figura 1, a seguir, representa melhor essa hierarquização conceitual, baseada nas definições dos aspectos considerados.

**Figura 1-** Hierarquização dos conceitos da VBR



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nessa nova abordagem, a formulação estratégica está baseada em dois pressupostos: um deles, é que os recursos e capacidades internos da empresa garantem a direção de sua estratégia; o outro, é que são os recursos e capacidades as verdadeiras fontes de lucratividade da organização (Grant, 1991). O primeiro pressuposto está vinculado à ideia de que a empresa, focada em seus recursos, tende a planejar suas metas e objetivos baseada nas condições que ela, como organização, tem para efetivá-los; e o segundo, à ideia de que a empresa ganha mais se estiver voltada para aquilo que ela sabe fazer, devendo estar atenta ao que acontece internamente para garantir vantagem competitiva.

Nesse sentido, a estratégia organizacional deve ser definida considerando as capacidades estratégicas que a empresa possui, bem como as que deve desenvolver, para que consiga garantir a competitividade. Além disso, deve ser o elo entre o que a empresa é, e o que ela pretende ser, garantindo que a mesma possa moldar seus recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades do mercado. A partir dessas capacidades estratégicas, definem-se as *competências essenciais* da organização (Prahalad & Hamel, 1990). Segundo esses autores, tais competências correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente de como coordenar diversas capacidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia. Esse aprendizado é adquirido com o tempo e sustentado pela experiência, o que já pode ser considerado como uma barreira de entrada.

Assim, faz-se necessário analisar alguns fatores, como durabilidade, transparência, transmissibilidade e replicabilidade (Grant, 1991), e verificar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis e se a empresa está organizada para explorá-los - VRIO (Barney, 1991). Esses fatores tornam as empresas diferentes e as vantagens competitivas, sustentáveis, devendo, portanto, ser alvos das estratégias definidas por elas. Com base no exposto, as competências essenciais são fontes de vantagens competitivas, uma vez que são únicas e contribuem para o valor percebido pelo cliente ou para o custo mais baixo. Prahalad e Hamel (1990, p. 81) asseguram que “as reais fontes de vantagem são encontradas nas habilidades gerenciais para consolidar tecnologias corporativas e habilidades produtivas em competências que fortalecem negócios individuais a se adaptarem rapidamente às oportunidades que mudam”.

Dessa forma, entende-se por competência essencial um conjunto de habilidades e tecnologias que, se utilizadas de forma planejada, oferece benefícios aos clientes. Ou seja, é o resultado da soma de todos os recursos e capacidades que a empresa apresenta, que quando bem gerenciados, garante o alcance do desempenho a baixo custo, satisfazendo clientes e gerentes. Assim, é fundamental que os gestores das organizações administrem de maneira eficaz e eficientemente tais recursos, de forma que eles sejam superiores aos dos concorrentes e essas competências constituam uma vantagem para a empresa. Diante das definições expostas, percebe-se que a estratégia vem assumindo um papel essencial no funcionamento interno das organizações, moldando seus recursos e capacidades, bem como em seu comportamento no mercado, garantindo um bom posicionamento.

Diante da necessidade de lidar com contingências ambientais, as empresas devem adotar estratégias que sejam dinâmicas, que apliquem seus recursos e capacidades da melhor forma possível, que permitam prever e reagir aos movimentos e contra-movimentos da concorrência. E mais do que tudo isso, que garantam, às organizações, a vantagem competitiva necessária para se



manterem no mercado. Cabe mencionar que nem toda vantagem competitiva é sustentável. A vantagem competitiva pode ser alcançada se a atual estratégia de criação de valor não puder ser implementada pelos atuais nem pelos futuros competidores. É sustentável, se além de não ser possível a implementação pelos concorrentes, estes não conseguirem duplicar os benefícios da estratégia utilizada (Barney, 1991). Portanto, a estratégia é sustentável quando as ações imitativas dos concorrentes chegarem ao fim, sem interromper a vantagem competitiva da empresa.

Fazendo uma relação com Porter, fala-se em barreira de posição de recurso (Wernefelt, 1984), que pode tornar-se uma barreira de entrada. A atratividade de um recurso, entendida como capacidade de suporte de uma barreira, é apenas necessária, não suficiente. Isso acontece pelo fato de que os recursos, de uma forma geral, estão acessíveis a todas as empresas, sendo necessário apenas o capital financeiro demandado para adquiri-los. Assim, é cada vez mais difícil encontrar os recursos que ofereçam barreiras, e que poucas ou nenhuma outra empresa possuam atualmente. Por isso, mais importante que a seleção ou posse dos recursos, é a maneira que a organização pretende utilizá-los, como eles podem ser relacionados com outros para se transformarem em capacidades e, posteriormente, em VCS.

Diante dos conceitos supracitados, com a identificação de recursos, capacidades, vantagem competitiva, competências essenciais e, possíveis vantagens competitivas sustentáveis alinhadas ao processo de decisão e gestão estratégica, existem algumas capacidades que podem ser reconhecidas a partir, muitas vezes, de características inerentes à cada organização. Dentre essas capacidades verifica-se a Responsabilidade Socioambiental Empresarial, uma vez que são limitadas as organizações que conseguem perceber tal aspecto como um diferencial estratégico. A depender da maneira como serão observadas pelas organizações no desenvolvimento de seu processo estratégico, essa capacidade pode ser estruturada de maneira tal que se torne uma vantagem competitiva sustentável.

### **3.3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL**

A ideia de responsabilidade social em organizações começou a ser discutida, inicialmente, com relação aos papéis sociais desempenhados pelas empresas dentro de um contexto no qual o crescimento econômico ainda era entendido como referencial de desenvolvimento de uma dada realidade. A responsabilidade de uma organização estava relacionada com o retorno financeiro gerado para seus acionistas (Friedman, 1970). Por algum tempo esse foi o pensamento dominante no contexto organizacional, substituído pelo surgimento de outras iniciativas para a definição do que efetivamente viria a ser responsabilidade social corporativa (RSC). Uma nova conjuntura estava



sendo delineada em relação ao reconhecimento das características desse conceito, no sentido de entender o envolvimento da organização para com a sociedade.

Sethi (1975) indica o surgimento, nesse momento, de uma nova percepção por parte dos gestores em modificar o comportamento e a postura da organização, com o intuito de contribuir com a sociedade. Dessa forma, outra perspectiva é desenvolvida, na qual não apenas os acionistas devem ser considerados sob a responsabilidade da organização, mas também outros atores ou interessados, dentre os quais está a sociedade.

Nesse sentido, com o intuito de desenvolver um conceito conciso para a RSC, Carroll (1979) apresenta um modelo conceitual composto por três dimensões, quais sejam: categorias de responsabilidade social (econômica, legal, ética, discricionária), questões sociais que envolvem a empresa (meio ambiente, consumo, acionista, etc.) e filosofia de responsividade (em relação à capacidade da organização de responder às pressões advindas do mercado, principalmente quanto aos aspectos ambientais e sociais). Indicando que o referido modelo pode ser utilizado para a identificação do desempenho social corporativo, o autor afirma ser possível que os gestores consigam conceituar as questões chaves e sistematizar um diagnóstico sobre o posicionamento da empresa quanto às questões apresentadas no modelo.

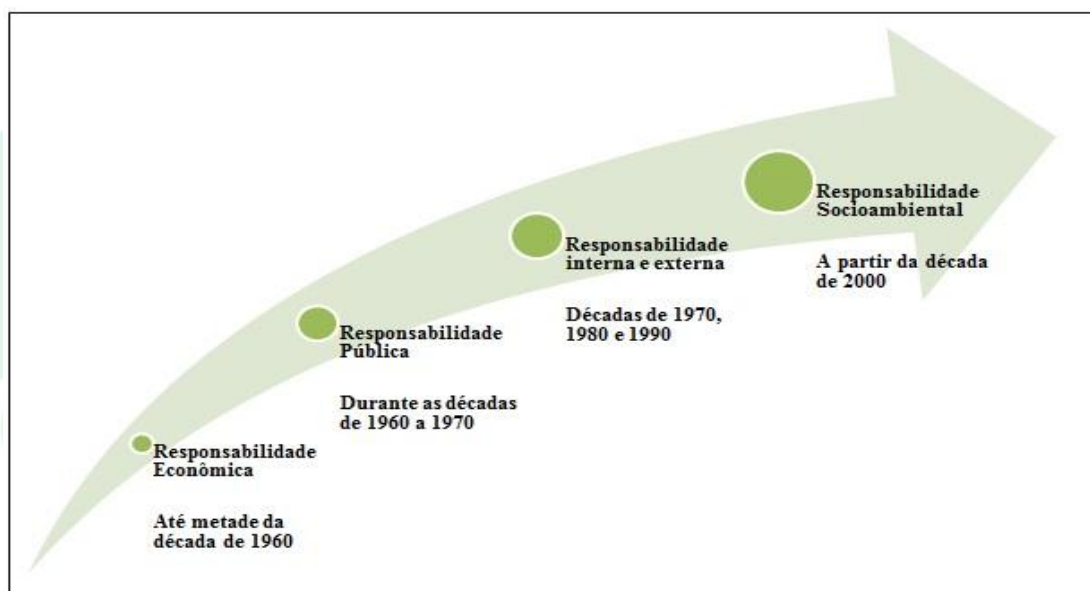
Corroborando esse modelo, Clarkson (1995) propõe que o desempenho social empresarial seja analisado e avaliado com mais eficiência, a partir do gerenciamento das relações existentes entre a corporação e os seus interessados. Entendendo a relação proposta entre a organização e a sociedade como uma responsabilidade pública na qual a empresa se envolve com questões mais amplas, pode-se ratificar que, de fato, os negócios eram os responsáveis por consequentes relações primárias e secundárias em áreas envolvendo toda a sociedade (Wood, 1991). Desse modo, verifica-se uma maior preocupação das organizações para com essa questão.

Nesse mesmo contexto, iniciaram-se as discussões quanto aos diferentes *stakeholders*, que são os atores que influenciam ou são influenciados pelas ações da organização. O *stakeholder*, enquanto parte interessada da empresa, pode ser considerado como um elemento conceitual fundamental na análise de relacionamento e poder entre as organizações e os atores com os quais uma empresa está envolvida (Husted & Allen, 2001; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Delmas e Toffel (2004) apresentam questões pertinentes a uma nova visão de responsabilidade, considerando os atores internos e externos, ou seja, os diversos *stakeholders* da organização. Na busca pelo desenvolvimento da responsabilidade social dentro da organização, é imperativo que os *stakeholders* estejam envolvidos e integrados com o objetivo organizacional.

Delmas e Toffel (2004) apresentam informações sobre uma inter-relação da organização com os ambientes interno e externo, entendendo que há pressões que influenciam na maneira como ela se posiciona quanto a esses *stakeholders*. Entendendo que essas pressões, em sua maioria, têm influências diretas nas ações internas das organizações como também na sua atuação no mercado, faz-se necessário perceber como os *stakeholders* atuam e o que valorizam, para atender as suas expectativas sem perder o foco da finalidade principal, qual seja: a geração de lucro.

A evolução das gerações do conceito de responsabilidade social corporativa ou empresarial pode ser observada na Figura 2, a partir de um resumo quanto aos aspectos gerais envolvidos nos estudos.

**Figura 2** - Evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social



Fonte: Adaptado de Pasa, C. R. R. (2004). *Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial*. 277p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC, Brasil.

Considerando a evolução no debate sobre qual a melhor definição para a temática, a partir da década de 1990, começaram a surgir novos estudos com o intuito de desenvolver uma compreensão clara sobre o que vem a ser uma responsabilidade social empresarial. De forma mais ampla, passou-se a trabalhar com a ideia de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). Como a responsabilidade social é o meio para que as organizações consigam contribuir com o desenvolvimento sustentável (Barbieri & Cajazeira, 2009), buscou-se englobar a questão ambiental à nomenclatura. Essa nova forma de desenvolvimento baseia-se na busca pela harmonia entre as dimensões econômica, ambiental e social.

Para tanto, Elkington (2001) indica ser necessário guiar as empresas na direção da sustentabilidade a partir de uma mudança no desempenho das mesmas junto às dimensões básicas (econômica, ambiental e social). Segundo o autor, por meio da construção do modelo *Tripple Bottom Line* (TBL), as organizações devem buscar a harmonia entre as dimensões básicas da sustentabilidade, entendendo que essa ação facilita o alcance do desenvolvimento sustentável. Essa ideia é corroborada por Laville (2009) ao indicar ser de responsabilidade da empresa resolver os inúmeros danos e problemas que atingem a sociedade.

Nesse sentido, Pasa (2004) indica que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como um novo paradigma, no qual os negócios empresariais trazem para sua gestão as expectativas e pressões dos atores interessados e/ou afetados – *stakeholders* – nos processos organizacionais. Nascimento, Lemos e Mello (2008) ratificam o posicionamento da autora em relação ao debate da necessidade de se considerar todos os envolvidos na tomada de decisão empresarial.

A responsabilidade social, portanto, deve ser entendida como uma extensão na forma de gerenciamento que as organizações devem adotar a partir da ideia de atuação como negócio sustentável (Kruglianskas, Aligrieri, & Aligrieri, 2009). Tal aspecto está relacionado à adoção de estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades da empresa e de seus *stakeholders* (Barbieri & Cajazeira, 2009). A organização, pois, é constituída por uma grande quantidade de atividades desempenhadas por vários setores. Desse modo, as funções “genéricas” de compras, finanças, operações, logística, marketing e recursos humanos, possuem atribuições específicas quanto à busca pela prática de responsabilidade socioambiental nas organizações.

Assim, baseando-se na premissa da VBR, é possível identificar a responsabilidade socioambiental como uma capacidade organizacional, uma vez que engloba um feixe diversificado de recursos internos associado às diferentes funções gerenciais da organização. Desse modo, é necessário que haja por parte das organizações a sensibilidade para perceber que a RSAE pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável.

#### 4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA RSAE A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A incorporação de ações de responsabilidade socioambiental por parte das organizações em suas práticas de gestão estratégica envolve uma forma de atuação distinta da qual se vem praticando em relação à interação organizacional com seus *stakeholders*, dentre os quais se destacam a sociedade e o meio ambiente. Essa forma diferente está condicionada ao alcance de um objetivo

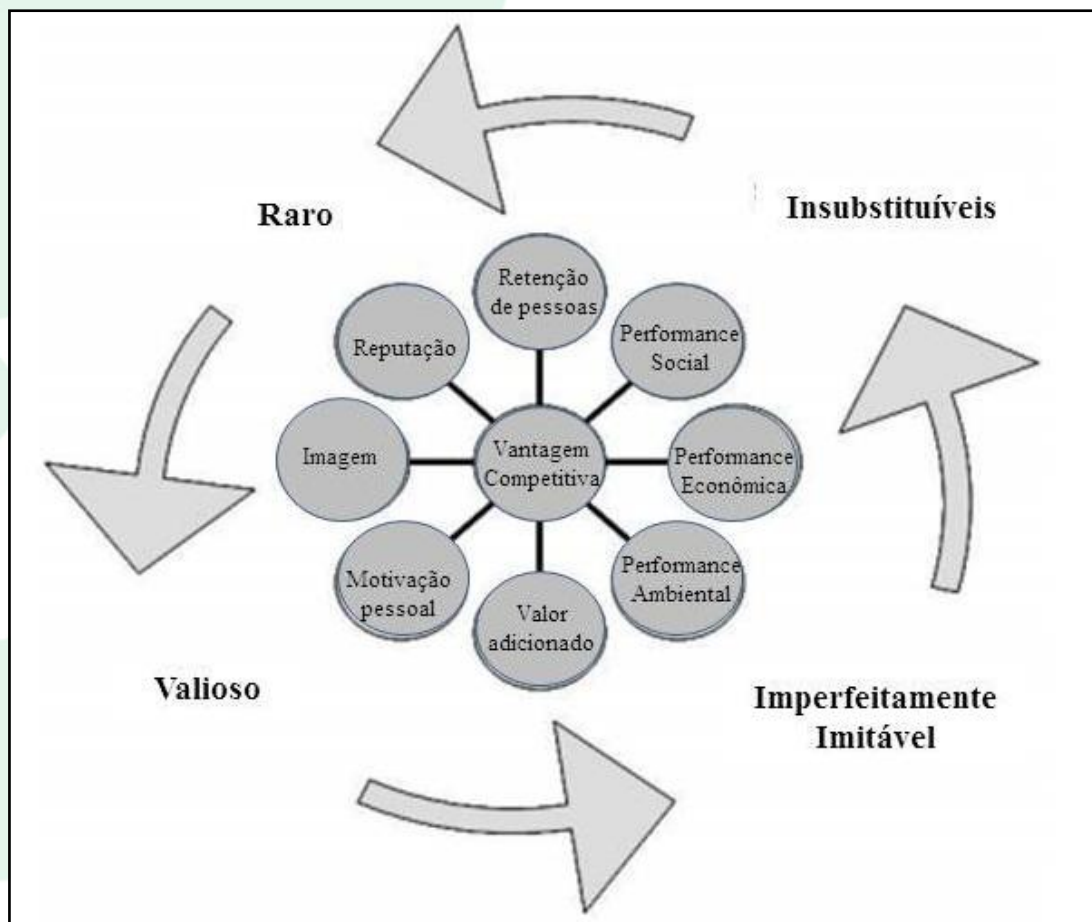
mais amplo, qual seja: o desenvolvimento sustentável. Diante desse objetivo, as organizações desempenham um papel fundamental, como o de ser co-responsável para a efetivação dessa nova forma de desenvolvimento. Levando em consideração que existem aspectos, como a lucratividade e rentabilidade, que permeiam a finalidade principal dessas organizações, a capacidade de conseguir harmonizar os aspectos econômico, social e ambiental, requer a utilização precisa de um conjunto de recursos muitas vezes específicos a cada organização (Hart, 1995; Russo & Fouts, 1997).

Portanto, reconhece-se a possibilidade de que ações de responsabilidade socioambiental, praticadas da maneira correta e levando em consideração os aspectos básicos tratados sob essa temática, possam levar à identificação de uma ação de *first mover* (primeiro que se movimenta), que envolve a organização que melhor percebe e atua pró ativamente quanto aos aspectos até então estudados. Assim, para que o caráter de mobilidade inicial de uma organização possa ser efetivado, as ações de responsabilidade socioambiental devem estar alinhadas com a gestão estratégica organizacional. Isso também possibilita manter características inerentes a esse novo paradigma incorporadas às ações organizacionais.

Segundo McWilliams, Seigel e Wriarth (2005), para que haja um engajamento estratégico da organização para a questão da RSAE, deve haver um novo comportamento organizacional baseado nas questões pertinentes a VBR, uma vez que essa visão procura identificar e criar valor para os recursos organizacionais específicos, bem como para as capacidades que um conjunto desses recursos possa vir a gerar. Para Russo e Fouts (1997), a VBR oferece ferramentas para refinar a análise de como a política social corporativa influencia a organização a adaptar-se a essa nova realidade, uma vez que tem um intenso foco no desempenho e reconhece a importância dos conceitos intangíveis, percebendo as nuances entre as oportunidades e as habilidades organizacionais a serem utilizadas.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável, por meio da responsabilidade socioambiental de uma organização, deve proporcionar uma oportunidade de vantagem competitiva sustentável, por lidar com recursos específicos da firma, e pelo caráter de raridade que estes recebem, até então, no ambiente de negócios (Hart, 1995). Sousa Filho et al. (2010) indicam aspectos que devem ser considerados na construção de uma estratégia socioambiental. Esses aspectos envolvem diferentes recursos organizacionais que, quando combinados e alinhados aos critérios de diferenciação definidos por Barney (1991), podem gerar vantagem competitiva. Tais recursos correspondem: à retenção de pessoas, à reputação, à imagem, à motivação pessoal, ao valor adicionado, e aos desempenhos ambiental, econômico e social, conforme visualizado na Figura 3, a seguir.

**Figura 3 - Recursos de Vantagem Competitiva**



Fonte: Sousa Filho, J. M.; Wanderley, L. S. O.; Gómez, C. R. P.; Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review - BAR*. 7 (3), 294-309.

Percebe-se que é possível alcançar uma vantagem competitiva à medida que os recursos, como os da Figura 03, são combinados, e caso essa perdure por um período razoável de tempo, a mesma pode emergir como vantagem competitiva sustentável. A responsabilidade socioambiental empresarial é vista como uma capacidade organizacional resultante de um conjunto de conhecimentos, habilidades, e processos que surgem a partir do conhecimento tácito, dos níveis de extensão da organização e que permitem que as atividades de um processo sejam realizadas (Black, 2006).

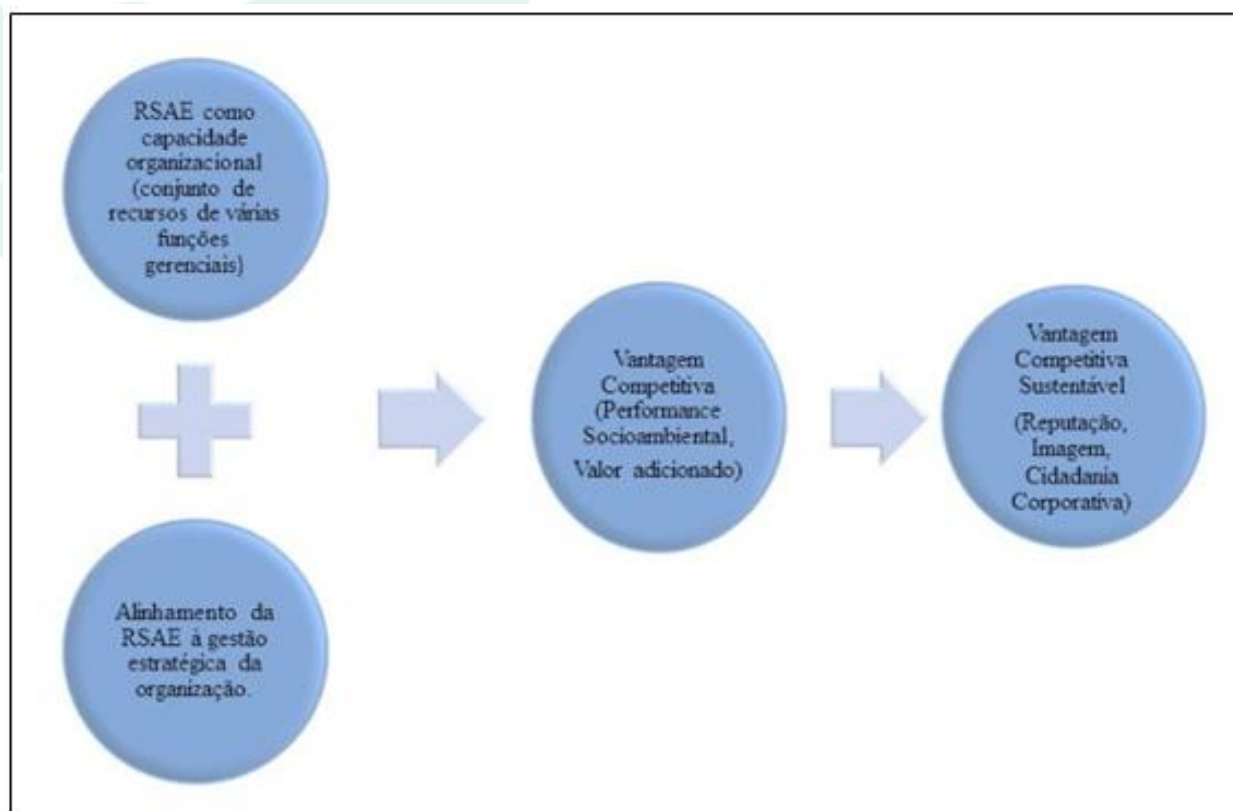
Diante deste contexto, é necessário que essa concepção seja idealizada e institucionalizada por toda a organização, na qual todos os funcionários, independente de nível hierárquico no qual se encontrem, ou do nível de conhecimento que apresentem, reconheçam e compreendam a interdependência entre os vários departamentos, bem como suas responsabilidades com o



desempenho da organização, comportando-se de forma ética, uns com os outros e em relação aos envolvidos externamente.

A partir desse momento, ao verificar a responsabilidade socioambiental como uma capacidade organizacional, deve-se buscar realizar o alinhamento da mesma à gestão estratégica da organização, no sentido de melhor direcioná-la à criação de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Hart (1995), uma vantagem competitiva pode ser sustentada apenas se as vantagens criadas pelas capacidades são amparadas por recursos que não são facilmente duplicadas pelos competidores. Tal afirmação está em conformidade com Barney (1991), que afirma que uma VCS pode ser alcançada quando os recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição. Como melhor forma de entendimento, a Figura 4 demonstra como a RSAE, entendida como uma capacidade organizacional, pode dar origem a uma vantagem competitiva sustentável.

**Figura 4** - Representação da VCS a partir da prática de RSAE



Fonte: Elaborado pelos autores.



Com as combinações dos variados recursos internos e habilidades organizacionais, as mais diversas capacidades podem ser desenvolvidas. Conseguindo-se definir a RSAE como uma capacidade organizacional, ao se basear nas discussões identificadas na literatura, podem-se definir como vantagens competitivas sustentáveis: a cultura organizacional mais concisa, a cidadania corporativa, a imagem, a reputação e o *know-how* (Barney, 1991; Hart, 1995; Russo & Fouts, 1997; Black, 2006), direcionando a organização para uma posição sustentada no mercado.

Divergindo de Sousa Filho et al. (2010), considera-se reputação e imagem não como vantagens competitivas, mas como vantagens competitivas sustentáveis, resultantes da combinação de outros recursos que esses autores mencionam, como por exemplo, o desempenho econômico em relação ao desempenho socioambiental, o valor adicionado, e a motivação do pessoal. Esses recursos, combinados com a capacidade de RSAE, geram a vantagem competitiva esperada, e com o tempo, transformam-se em VCS.

Na realidade, existe uma barreira na geração de vantagem competitiva sustentável, uma vez que conseguir incorporar as intenções organizacionais por toda a organização corresponde a uma ação de difícil de ser realizada. Todavia, as empresas que conseguirem definir de forma clara e operacional as etapas supracitadas, e estrategicamente conquistarem uma vantagem competitiva, poderão visualizar a possibilidade de desenvolver uma VCS, caso, ao longo do tempo, seus concorrentes não consigam desenvolver as mesmas capacidades. Assim sendo, é pertinente a cada organização, individualmente, entender que a idiossincrasia referente ao conjunto de recursos envolvidos no seu processo de atuação no ambiente de negócios, direciona as ações organizacionais ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável, dentro do contexto ao qual ela está inserida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações cada vez mais são incentivadas a modificar o seu posicionamento e forma de atuação de mercado, tendo em vista à acelerada dinâmica a qual o mercado está condicionado. Dessa forma, elas necessitam definir suas estratégias de uma maneira que consigam desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes, alcançando a manutenção de suas atividades por determinado período de tempo. Reconhecendo as singularidades existentes nas organizações, a Visão Baseada em Recursos procura destacar aspectos inerentes a cada uma delas, de forma que facilite a criação de diferentes estratégias pelas mesmas. Segundo a teoria, cada organização possui recursos, capacidades e vantagens competitivas, nessa ordem, no sentido de melhorar o seu

desempenho no mercado. Aquela que melhor conseguir moldar esses aspectos com o intuito de conquistar seus objetivos, por conseguinte, gerará um diferencial competitivo.

Dentre as vastas possibilidades de combinações entre os recursos internos e as habilidades de uma organização, a criação da capacidade de responsabilidade socioambiental sugere a preocupação empresarial com um objetivo maior, o desenvolvimento sustentável. De fato, as organizações que conseguirem observar as oportunidades que esse novo paradigma de crescimento pode vir a gerar, possuirão maior competitividade em relação às demais. Nesse sentido, a discussão teórica desenvolvida nesse estudo analisou a responsabilidade socioambiental como propensa vantagem competitiva sustentável de uma organização, à luz da Visão Baseada em Recursos. Partindo do princípio de que para a criação de uma vantagem competitiva sustentável as organizações necessitam criar aspectos que não sejam imitáveis por determinado período de tempo, a RSAE pode vir a se tornar uma.

Ao alinhar o novo objetivo das organizações, qual seja: direcionar suas atividades em vistas ao desenvolvimento sustentável à gestão estratégica organizacional, os *first movers* – organizações pró-ativas nesse sentido – conseguirão sustentar suas vantagens competitivas desenvolvendo aspectos-chave ao seu posicionamento no mercado. Quando uma empresa consegue desenvolver um desempenho socioambiental alinhado com o desempenho econômico, bem como buscar motivação no seu pessoal e valor adicionado aos seus produtos, como afirmam Sousa Filho et al. (2010), torna-se possível visualizar a geração de uma boa reputação e imagem organizacionais. Da mesma forma, quando se cria uma cidadania corporativa favorável à prática da responsabilidade socioambiental de maneira que seus concorrentes não a imitem, esse aspecto é considerado uma vantagem competitiva sustentável.

Apesar dessas considerações teóricas, recomenda-se a realização de estudos empíricos que possam ratificar e ampliar os argumentos dessa discussão, uma vez que devido ao aspecto tácito que circunda as possíveis vantagens competitivas sustentáveis, encontra-se dificuldade para inferir essas afirmações. Torna-se oportuno, portanto, que pesquisas, independente do método empregado, quer sejam qualitativas e/ou quantitativas, possam ser realizadas, possibilitando o desenvolvimento de construtos, a elaboração de instrumentos de mensuração e a proposição de modelos, sobre RSAE.

A originalidade e relevância deste trabalho se manifestam na medida em que propõe uma relação entre vários temas atuais e importantes, como a responsabilidade socioambiental empresarial, a visão baseada nos recursos e a vantagem competitiva sustentável, e pouco observada durante a revisão de literatura e realização da pesquisa. Desse modo, identifica-se que o trabalho está contribuindo para a discussão da incorporação de práticas organizacionais responsáveis na

gestão estratégica das empresas. Essa ideia sugere que haja uma melhor adequação organizacional a esse novo contexto emergente.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, David A. (1984). How to select a business strategy. *California Management Review*. 167-175.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Black, L. D. (2006). Corporate Social Responsibility as Capabilities: The case of BHP billion. *The Journal of Corporate Citizenship*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. (4), 497-505.
- Chandler, A. D. (1992) Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*. 6 (3), 79-100.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20 (1), 92-117.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and Environment management practice: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*. 13, 209-222.

- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makroon Books.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Grant, R. M. (1991). The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3), 114-135.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the firm. *The Academy of Management Review*. 20 (4), 986-1014.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C., Washington, Estados Unidos*.
- Kruglianskas, I., Aligleri, L., & Aligleri, L. A. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas.
- Laville, E. (2009). *A empresa verde*. São Paulo: ÔTE.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wrigth, P. M. (2005). *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. Rensselaer Working Papers in Economics.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. 15 (2), 320-332.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*. 30 (1), 11-24.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*.
- Nascimento, L. F., Lemos, A. D. C., & Mello, M. C. A. (2008). *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Pasa, C. R. R. (2004). *Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial*. 277p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC, Brasil.
- Penrose, E. T. (2009). *A teoria do crescimento da firma*. São Paulo: Unicamp.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14, 179-191.
- Popadiuk, S., & Ricciardi, G. (2007). O Modelo de Conversão do Conhecimento (SECI) é Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) segundo a Resource-Based View (RBV)? Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1999). "O que é estratégia?" In: Porter, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79-91.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*. 40 (3), 534-559.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*. 17 (3).
- Severino, A. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez.
- Sousa Filho, J. M; Wanderley, L. S. O.; Gómez, C. R. P.; Farache, F. (2010) Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review - BAR*. 7 (3), 294-309.
- Tzu, S. (1994). *A arte da guerra*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. (5), 171-180.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*. 16 (4), 691-718.

---

**Recebido: 02/01/2013**

**Aprovado: 27/02/2013**